

LA «BELLA VITA» ACCADEMICA

di Maurizio Murgia *

Se dovessimo elencare tutte le posizioni, manageriali o di prestigio, che non ci piacciono, la prima di una lunga lista sarebbe sicuramente quella di Presidente dell'Università. Tutti gli incarichi dirigenziali sono stressanti, frustranti e in molti casi si concludono in maniera negativa, come evidenziato da una letteratura economica e finanziaria che studia le performance degli alti dirigenti. Questa letteratura è un sottoinsieme del più vasto filone scientifico indicato in maniera molto efficace "The economics of superstars". I relativi modelli teorici ed implicazioni empiriche vengono applicate ai top managers, ai politici, ai grandi sportivi, ai grandi uomini e donne di spettacolo. In questo articolo lo applicheremo al mondo universitario. Larry Summers, economista americano di grande reputazione e discendente di ben due premi Nobel (quindi con i geni "giusti" per il suo lavoro), si è dovuto dimettere da Presidente della prestigiosa Harvard University per salvarsi all'ultimo momento dal disonore di un voto di sfiducia da parte del Consiglio di Amministrazione.

SEGUE A PAGINA 6

La «bella vita» accademica e il caso della Lub

Questo esempio dimostra quanto sia complesso cambiare le persone, l'organizzazione e la strategia di un'impresa o di una università di prestigio. E' certamente più semplice costruire da zero una Università che provare a ristrutturare una già esistente.

Un altro esempio viene da John Hood, che è stato il Presidente dell'Università di Oxford. Oxford chiamò a fare il Presidente un "outsider", ossia una persona esterna al mondo accademico britannico. Durante il suo mandato, John Hood ha tentato di rivoltare Oxford da cima a fondo, trovando però pane per i suoi denti. Ad esempio, uno dei suoi più influenti economisti, Peter Oppenheimer del Christ Church College, definì il suo Presidente, in una intervista pubblica, "una persona intollerabile" non tanto per singole questioni, ma per il suo "stile di management".

Si può discutere su questi esempi e su questi "attacchi pubblici" che nel settore privato sarebbero immediatamente sanzionati. Quello che vogliamo segnalare è che la "governance" delle Università è un'esperienza non molto dissimile dal nuotare in mezzo agli squali. La ragione di tutto questo è che gli accademici sono difficili da gestire, per ben sette ragioni. Innanzitutto, sono delle persone con un'intelligenza superiore alla media (il fattore IQ). Questo però non è un vantaggio per un'organizza-

zione. Se i tuoi impiegati hanno un cervello per ragionare, vogliamo immaginare cosa può succedere? La seconda ragione è che, in media, gli accademici non possiedono la cosiddetta "intelligenza emotiva" (EQ), assai diversa da quella più conosciuta come IQ. Il fattore EQ è un tipo di intelligenza associato alle emozioni degli individui, al controllo delle stesse, ma è scientificamente provato che risulta spesso più importante del fattore IQ per la realizzazione di attività di tipo manageriale/gestionale. La terza ragione è che gli accademici non amano il gioco di squadra. Molti di loro sono introversi e vivono con i loro colleghi in una perenne competizione. La quarta ragione ha a che fare con l'attività di critica. Per gli accademici criticare è spesso una ragione di vita: criticano tutto e tutti. In molti programmi di dottorato sono addestrati in maniera maniacale ad obiettare su ogni questione.

La quinta ragione è relativa alla struttura organizzativa ed ai processi decisionali delle Università. Se nelle imprese esistono livelli gerarchici ben definiti e l'Autorità viene esercitata sia sul piano formale sia sul piano sostanziale (ad esempio: decisioni di assunzione, licenziamento o di carriera), nell'Accademia non è proprio così. La funzione degli Organi direttivi è prevalentemente di indirizzo e coordinamento, per cui anche su semplici questioni il disaccordo è prevalente. La sesta ragione ha a che fare con lo "status quo" degli accademici, che fornisce loro un lavoro relativa-

mente sicuro, visto che il rischio di licenziamento è pressoché inesistente. L'ultima ragione è relativa alla più importante attività di un vero accademico: la ricerca. Dato che essa è in genere altamente specializzata, può essere capita solo da un ristretto numero di specialisti. Questi tendono a mettere in piedi delle vere e proprie "mura glie cinesi" per impedire che nuove idee, e nuovi approcci scientifici possano prevalere sul network di "autoreferenza". Tanto più una Università è grande e prestigiosa tanto più l'ego degli accademici è alto e questi fattori si amplificano e diventano fatali.

Osserviamo sempre più frequentemente che la Presidenza delle Università viene affidata a individui che coraggiosamente annunciano l'adozione delle migliori tecniche di management per gestire l'Università. Molto spesso, non avendo il background e l'esperienza, al massimo importano le tecniche che le imprese più avanzate hanno buttato dalla finestra dieci anni prima. Con ovvi risultati catastrofici. Nel 2005 la University College of London si è messa veramente in crisi dopo aver varato un programma da oltre 600.000 sterline per fare il "rebranding" dell'Università come UCL. Il tutto consisteva in un libro di 52 pagine che pregava il corpo accademico di usare il nuovo logo, di essere entusiastici e ispiranti nel loro lavoro e di servirsi di una ventina di parole

ad effetto quando intrattenevano rapporti con l'esterno.

La foto prescelta per la campagna era di una coppia che, mano nella mano, si tuffava in mare, con altisonanti frasi tipiche di un'aggressiva campagna di marketing. Se tutto ciò fosse stato proposto in un'impresa multinazionale sarebbe scoppiata una rivolta del personale. Per concludere, le università sembrerebbero funzionare solo quando ognuno è lasciato al proprio corso.

Ultima nota di curiosità per il lettore. Il presidente della Cass Business School della City University of London dove il Prof. Murgia era Professore Associato prima di arrivare a Bolzano era la Regina Elisabetta. Chiaramente una pura carica onorifica. Ma chi di fatto svolgeva le funzioni operative, come un vero Amministratore Delegato a tempo pieno, era Lord David Currie che aveva qualche decennio di esperienza in imprese multinazionali, oltretutto Presidente dell'Authority inglese per le Telecomunicazioni ed un'altra lunga lista di incarichi ricoperti nel business mondiale. I risultati di David Currie non si sono fatti attendere e la Cass School ha conquistato da allora importanti posizioni nelle classifiche delle Business School europee. Ma Lord David Currie non era un accademico.

Maurizio Murgia

**preside della facoltà di Economia della Lub*

© RIPRODUZIONE RISERVATA